办 公 通 报

第 1 期

中建八局办公室　　2023 年 1 月 10 日

编者按: 本期通报将局五届六次职代会暨 2023 年工作会上党委书记、董事长李永明的讲话，党委副书记、总经理章维成的工作报告予以印发。请局属各单位、总部各部门、各分局认真组织学习，结合实际工作贯彻落实。

常怀敬畏　崇真尚实
勇当集团创建世界一流示范企业的践行标杆

（2023 年 1 月 7 日）

党委书记、董事长 李永明

同志们:

这次会议的主要任务是: 以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻党的二十大精神，认真落实中建集团 2023 年工作会议要求，总结 2022 年工作，部署 2023 年任务，常怀敬畏、崇真尚实，坚持不懈推动高质量发展，以优异成绩迎接和庆祝局庆四十周年，以实干实绩

当好集团创建世界一流示范企业的践行标杆。

今年以来，面对严峻复杂的外部环境和艰巨繁重的改革发展任务，我们以迎接和学习贯彻党的二十大精神为主线，全局上下知难而进、奋发有为，交出了一份来之不易、意义非凡的骄人答卷。

——这是可歌可赞的一年。面对上半年的汹涌疫情，章局率领全局将士，临危受命、义无反顾，从香港到东北、从吉林到上海，转战千里、向险而行，克服重重困难、不断挑战极限，在全国各地建成 228 处应急防疫工程，提供隔离病房 25 万间、床位 34.6 万张，在全国 40 多个城市构筑起坚固的抗疫长城。特别是以总承包公司、上海公司为主力，高效建造了临港一号方舱、国家会展方舱等超过 1/4 的上海市应急防疫工程，助力打赢了艰苦卓绝的“大上海保卫战”。**全局上下挺膺担当、忘我奉献，我们为党分忧、为国尽责的家国情怀更加厚重，召之即来、战之必胜的铁军本色更加鲜亮！**

——这是可喜可贺的一年。面对“三重压力”叠加疫情冲击，我们坚持目标不变、指标不减、标准不降，戴着口罩跑市场、戴着口罩抓生产，主要经济指标实现历史性突破，集团确认新签合同额※亿元，完成营业收入※亿元，实现利润总额※亿元，分别同比增长※%、※%、※%。综合实力蝉联集团各工程局榜首，10 家单位入围集团重点三级单位榜单，13 个省级市场合同额排名中建第一；华东分局、山东分局中标额首次突破※亿元，华北分局、华西分局首次突破 X 亿大关；“融海行动”成效显著，上海市场中标额突破※亿元，同比增长接近翻番。**全局上下踔厉奋发、争先进位，我们中建排头、行业领先的头部地位更加巩固，高歌猛进、量质齐升的发展势头更加昂扬！**

——这是可圈可点的一年 。业务结构持续优化，获取 20 亿元以上大项目※个、合计※亿元，A 类基础设施中标额突破※亿元，铁路业务中标

※亿元，涉水和新能源业务中标※亿元，军民融合业务中标※亿元，地产业务销售合同额※亿元，海外业务合同额※亿元，城市更新业务取得突破性进展；**重大项目完美履约，**川藏铁路、咸阳机场、乌鲁木齐机场有序推进，埃及新首都 CBD 顺利封顶，北京冬奥会系列场馆、青岛上合之珠、宁波国际会议中心交付使用；**运营质量持续提升，**年度收款近※亿元，总包结算额※亿元，结算利润率保持在两位数以上，已竣已结利润占比达到※%，集团考核工程局的“两利四率”指标我们 5 项第一。**新兴产业加速成长**，济南中建绿色产业园、装配式产业基地完成产值※亿元；运享通新签合同额同比增长超 3 倍，6 家单位获得专精特新企业认定。**全局上下众志成城、埋头苦干，我们夯基固本、提质增效的发展基础更加坚实，结构优化、产业升级的增长动能更加强劲！**

——这是可期可盼的一年。我们以学习宣传贯彻党的二十大精神为首要政治任务，在党和国家事业大局中找准奋进坐标，围绕集团“一创五强”战略目标，确定“创一流”“三标杆、两示范”发展愿景，绘就“637”战略布局，成立华中分局、文旅博览公司、华南投资公司、华中建设公司，创建世界一流企业的宏伟蓝图拉开序幕。我们坚持刀刃向内、自我革命，高质量完成国企改革三年行动，大力推进流程优化升级，全面构建大监督体系，聚力打造精简高效的各级总部，加快推进人才职业化发展，坚决推动干部能上能下常态化，纵深推进绩效薪酬制度改革，充分激活企业发展的内生动力。每一项革故鼎新的改革，都能得到全局员工的充分理解和广泛认同，充分体现了八局人的政治站位和大局意识。**全局上下衷心拥护、鼎力支持，我们立足当下、布局未来的发展前景更加明晰，干在实处、走在前列的奋进步伐更加坚定！**

同志们！历尽天华成此景，吹尽黄沙始到金。回望这一年，征尘未洗、壮志犹酣，一道道冲锋陷阵的忙碌身影络绎不绝，一桩桩攻城拔寨的拼搏

故事比比皆是，一幕幕披星戴月的奋斗场景历历在目。这一年八局人敢打仗、能打仗、打胜仗的生动实践，将永远记录在八局 40 年辉煌发展的历史画卷中。在此，我代表局党委，向辛勤付出的全体员工及家属，表示衷心的感谢，并致以崇高的敬意!

在充分肯定成绩的同时，也要看到当前外部环境更加严峻复杂，全球经济持续衰退，不稳定不确定因素显著增多。国内防疫政策发生重大调整，经济恢复还需要一定时间，建筑业高速增长时代已经过去，行业正在加速分化，市场竞争趋于白热化，对企业经营质量、发展韧性和抗风险能力提出了更高要求。与此同时，更要清醒认识到，我们自身依然存在一些问题，主要表现在: 规模增长稳中有忧、创新发展进展缓慢、经营风险持续累积、四是基础管理频增痛点、是企业治理亟待升级、政绩观业绩观存在偏差。

我们必须保持头脑清醒、谦虚谨慎，永远战战兢兢、时刻如履薄冰，常存忧患意识、常怀敬畏之心。**要敬畏时代**，坚持融入和服务国家战略，准确把握百年变局的挑战和机遇，顺势而为、迎难而上，在危机中育先机、于变局中开新局。**要敬畏市场**，坚持以市场为导向，尊重客观规律，尊重竞争对手，准确把握市场变化，不断锤炼营销能力，努力在市场竞争中赢得主动。**要敬畏客户**，坚持以客户为中心，主动对接客户需求，打造过硬产品，提供超值、增值服务，不断提升客户满意度和信任感，与优质客户结成命运共同体。**要敬畏规则**，坚持诚实守信，恪守契约精神，强化合规经营，在市场竞争中赢得对手尊重，在合作共赢中获得客户信任。**要敬畏权力**，坚持正确的价值观、权力观，深刻认识权力和责任是一体两面，审慎用权、认真履责，凭实干立身、用业绩说话。**要敬畏纪律**，坚持知敬畏、存戒惧、守底线，时刻绷紧廉洁自律这根弦，始终保持忠诚干净担当的政治本色。

当然，在看到问题和挑战的同时，更要看到我国经济韧性强、潜力大、

活力足，长期向好的基本面没有变。随着中央稳增长的存量政策和增量政策同向发力，我国经济今年上半年有望加快复苏，带来更加广阔的市场机遇。我们也要充满自信：**只要八局人想干的事，就没有干不成的。**看到了问题，就是看到了努力的方向和进步的空间。在大发展大变革大调整时代，我们必须常怀敬畏、崇真尚实，敢于刀刃向内、勇于自我革命，从最坏处着眼、向最好处努力。只要我们珍惜和把握每一次机遇，调动和激发每个人的激情才智，重视和做好每一项工作，用数据说话、对结果负责，就一定能够从胜利走向新的更大胜利！

2023 年是全面贯彻落实党的二十大精神的开局之年，也是八局成立 40 周年。全局工作的总体要求是：**坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻党的二十大精神，坚持稳中求进工作总基调，完整、准确、全面贯彻新发展理念，服务构建新发展格局，把牢高质量发展主题主线，围绕集团“一创五强”战略目标和工作会提出的“五大任务”，大力推进“637”战略布局，勇当中建集团创建世界一流示范企业的践行标杆，以优异成绩庆祝局庆 40 周年，为全面建设社会主义现代化国家开好局起好步贡献“八局力量”。**

今年重点工作，我着重强调以下四个方面：

一、坚持发展是第一要务，全力以赴抓市场、稳增长

党的二十大报告指出，发展是党执政兴国的第一要务。中央经济工作会强调，坚持稳字当头、稳中求进。稳增长是中央企业必须承担的重大经济责任和政治责任，今年我们要咬定新签合同额※亿元、国内建造业务中标额※亿元、营业收入※亿元、利润总额※亿元的内控目标，以敢打必胜的信心和坚忍不拔的意志，全力以赴完成目标任务！尤其第一季度要抢抓开局，确保完成中标额※亿元、新签合同额※亿元、营业收入※亿元、利润总额※亿元，确保实现开门红！

一是全面攻坚大项目营销。

八局人有血性、知荣辱，输得起也赢得起，从哪里跌倒就从哪里爬起来，从哪里输了就从哪里赢回来！今年，全局大项目营销要实行提级管理。局总部、二级单位、三级单位，要把所有大项目清单列出来，逐级认领、挂图作战，纳入各级营销领导年度目标责任书。局总部从我和章局做起，包括六大分局局长，涉及市场营销的分管领导，每人至少认领两个 20 亿元以上大项目，亲自操盘，亲自战斗，确保落地！各家二级单位、三级单位涉及营销的领导班子成员，也要一一认领任务，发挥“头狼效应”，发扬“亮剑”精神，坚决做到分毫不让、寸土必争！地位是打出来的！尊严是赢回来的！

二是巩固拓展区域经营优势。

六大战区要守土有责。今年国内建造业务确保中标额※亿元，已经分解下达到六大分局，这是必须完成的底线目标。在此基础上，各分局要坚决做到守土有责、守土尽责，坚决捍卫战略区域首位度，确保※个省级市场中建第一。**上海**作为局总部所在地，去年虽然有所起色，提升空间仍然很大，要坚持扎根上海、立足上海、依托上海，继续深入推进“融海行动”，确保上海中标额※亿元。**广东**市场是我们这些年区域经营的心结所在，去年兄弟单位远超千亿，我们排在第四，请华南分局、华南公司、南方公司加大力度，今年必须进入前三。**天津**市场过去我们长期稳居第一，近两年下滑明显，去年仍被兄弟单位超过，今年务必要重回榜首。陕西、四川、重庆我们和兄弟单位差距很小，华西分局、西南公司、西北公司今年要确保全面领先。**华中**分局是新设战区，局总部要加大扶持力度，重点突破湖北、湖南、安徽市场，湖北要确保中标额※亿元。各分局和责任单位要在局总部科学授权下，切实管好用好特殊法人公司，加快业绩积累和资质升级，有效提升我局区域经营的安全性和稳定性；对于连续多年欠收的特殊

法人公司，分局和责任单位要给出说法。

三级单位要争先进位。前面分析也谈到了，现在三级单位“二八法则”分化明显。局总部要全面加强对三级单位的穿透管理，坚持**“抓两头、促中间”**，坚持扶强扶优扶大，同等条件下资源要向具有差异化优势、具有更好市场氛围的三级单位倾斜，发挥优势单位“领头羊”作用，做深做大区域市场，打造更多百亿级、二百亿级、三百亿级的优势三级单位，充分营造你追我赶、争先进位的区域经营氛围。要着力加大考核淘汰力度，企划部要瞪起眼来考核三级单位，该提升的限期提升，该调整人员的及时调整人员，该撤并的果断撤并。

内卷问题要坚决杜绝。局总部对于项目协调充分授权给分局，这个没有严格的对错之分。分局局长是分管区域生产经营的第一责任人，只要辖区出现内卷内斗等有损全局利益的问题，分局局长首先承担责任。希望六大分局主动深入营销一线、加强高层对接、整合内外资源，真正在服务市场、赋能一线中树立权威，确保八局利益最大化。

三是推动业务板块协调发展。

要大力发展基础设施业务。基础设施事业部要切实履行战略引领、市场拓展、体系管控、服务支撑四大职能，要做好基础设施资质的顶层规划和统一布局，加强对基础设施项目营销的后台支撑，确保 A 类基础设施签约额※亿元，确保在“穿黄跨江”隧道或大桥、“一整两大”领域取得突破；要组建工作专班，确保涉水业务中标额※亿元、新能源※亿元、铁路※亿元。

要统筹推进海外业务发展。按照“五步走”工作安排，近期我们已经完成集团海外工作会议精神宣贯，研讨了配套支持政策，召开了海外工作会预备会，目前正在开展海外调研，计划 3 月召开第六次海外工作会。我们要深耕集团授权国别市场，深化落实“管运分离”，着力加强海外人才

队伍建设，确保海外新签合同额※亿元，坚定不移推动八局海外业务高质量发展。

要推动投资业务健康发展。经过反复研讨论证，五大投资平台的职能定位、经营布局、业务界面已经很清晰了，五大平台立足“三支撑一引领”战略定位，各有侧重、差异化发展的投资业务格局已经基本形成。**投资公司**要聚焦城市运营、综合投资、生态环境、科创孵化四大业务，深耕以上海为核心的战略市场，重点培育城市运营能力，坚持走“专精特新”路线，推动运享通健康快速发展、早日实现上市目标。**东孚公司**要坚持深耕上海，坚持做高端、做品质，确保在上海市区落地不少于※个项目。**城发公司**要大力发展基建投资、地产开发、片区更新等业务，努力突破北京地产市场。**华南投资**要聚焦基础设施和城市更新领域，重点服务华南区域市场开拓。**文旅博览公司**作为专业领域的投建运一体化平台，要持续巩固建造优势，加快补齐投资运营短板。

要打造 JMRH 特色品牌。依托全局“大营销”体系和区域经营优势，加强客户对接与服务，主动适应 J 方管理要求，高度重视在建工程优质履约，确保新签合同额※亿元，其中 BD 项目占比要达到※%以上。

要坚定发展城市更新业务。城市更新是建筑业存量时代的新蓝海，目前还缺乏成熟模式和成功范例，这两年我们已经取得了重大进展，走在了行业前列。要保持战略定力，坚持长期主义，局城市更新中心要强化专业引领服务，总部其他部门要加强体系协同，各二级单位要明确城市更新业务分管领导，并有专人负责，加快落地可复制可推广的示范性项目。

四是坚定不移推动高质量发展。

今年指标压力大、任务重，但绝不能放松质量要求。我再次强调，只谈规模不谈高质量是短视，只谈高质量不谈规模是空谈。面对寒气来袭，我们要把高质量发展摆在更加突出的位置，要坚持崇真尚实，不驰于空想、

不骛于虚声，实事求是、真抓实干。市场营销务必要增强使命感、责任感，要以对企业、对未来高度负责的态度，层层把住营销质量关，分局把第一道关、市场部把第二道关、合约法务部把第三道关。特别是以子公司名义承接的项目，今后要经过分局和局市场部立项审批。

二、坚持创新是第一动力，持之以恒谋创新、促转型

党的二十大报告指出，必须坚持科技是第一生产力、人才是第一资源，创新是第一动力；加快实施创新驱动发展战略。面对日新月异的科技进步和行业变革，我们要准确识变、科学应变、主动求变，加快孵化新业务、培育新动能、拓展新空间。

一是加快发展二三曲线业务。

去年半年工作会我们提出了三条曲线的业务定位，其中第一曲线是传统业务，二、三曲线是八局的未来。目前共明确了※项二、三曲线业务，有的已经有一定基础，有的正在快速推进，大部分还处于探索起步阶段。全局上下要充分认识到二、三曲线业务对于八局未来兴衰存亡的决定性意义，时不我待加快推进二三曲线业务发展。

要加快推进新业务平台落地。局层面要牵头成立数字科技公司，服务全局数字化转型需求。要支持城发公司尽快成立新型建材公司，尽快建成投产中建新型建筑材料产业园，研发生产碳纤维、石墨烯等新型材料。还要联合网易成立智能设备研发相关机构，加快智能建造业务发展。局企划部、信息化管理部和工程研究院要尽快落地这些工作。

要持续培育专精特新企业。去年我们有※家单位获得专精特新企业认定，※家单位获得创新型中小企业认定。局企划部已经制定了“专精特新”企业培育清单和孵化清单，要进一步加大扶持力度，帮助优势单位尽快完成业绩积累，加快推动专精特新企业向国家“小巨人”企业升级，尽快把运享通培育为八局自己的上市公司。

要加大开放合作力度。投资公司要肩负起孵化八局未来的使命，用好上海独有的科技、金融、人才资源，代表八局参股中建科创集团，发挥双方比较优势，共同培育新兴产业。要设立专项资金池，复制运享通模式，以前瞻的战略眼光和敏锐的市场嗅觉，并购一些相关多元的高科技公司。这两项工作，投资公司要重点推进。

二是全面提升科技创新水平。

这两年我们科技工作有很大进展，但与行业领先单位相比还有差距。我们要深刻认识到科技创新是引领带动全面创新的关键，以更大决心和更实举措，全面提升科技创新水平。

要加大科技攻关和成果转化力度。科技创新要把立足点放在服务生产经营、追求价值创造上，把项目作为创新需求的提出者和成果转化的主阵地，少做“舍近求远”“天马行空”的创新，多做解决现场问题、支撑企业发展的创新。要坚持产品化产业化方向，聚焦数字化和绿色低碳两大领域，着力突破数字建造、智能建造、碳排放监测、建造与运营减碳等方面的关键技术，依靠科技创新培育壮大二三曲线。

要加快重大科技创新平台建设。紧盯国家级科研平台、创新平台、住宅产业化基地、国家创新中心或技术中心、国家重点实验室等“一重五平台”，确保年内实现从 0 到 1 的突破。已经落地的总公司、各省级平台，要确保落地一批产品型中试成果。在站的 5 位院士，要做好其科技成果向我局转移的具体工作，吴明红院士“水土气”修复技术、马军院士光制冷技术、肖绪文院士“9+N”部品技术，要落地一批实质成果。

要深化科技创新体制机制改革。局科技质量部和工程研究院牵头，推进全局科研立项体制机制改革，原则上将一般项目的技术创新立项权授予二级单位，局总部负责把好重大科研项目立项关，让关键资金支持关键项目，切实提高科研资金集中度和配置效率。要推进科技人才考核评价机制

改革，按照价值创造贡献分配薪酬激励，让科技人才真正得到实惠，让创新活力得到充分激发。目前全局严格限制社会招聘，但我们永远对高端科技人才敞开大门，今年还要继续加大力度，引进院士专家不少于※人。还要依托上海、深圳等创新和人才高地，加强与属地高校、科技院所、实验室、技术中心的合作，广泛营造尊重知识、尊重人才、尊重创造的浓厚氛围。

三是加快推进数智赋能见效。

要以流程化赋能组织。去年我们启动并完成了流程优化第一阶段工作，要加快推进第二阶段工作，做好宣贯培训和流程适配，确保6月底前发布正式流程文件。要尽快完善与流程相配套的组织体系，进一步调整组织、优化岗位、分配资源、明确权责，打造业务响应快、运行成本低、价值创造高的流程化组织。要通过流程优化实现业务规范化，从流程产生数据，让数据产生价值。

要以数字化赋能业务。加快推进局数字化“221+工程”，9月底前完成数字营销系统升级，年底前在一公司、西南公司等试点单位实现数字建造生产线、经济线“双线合一”落地，指导投资公司牵头搭建投建运一体化平台；在此基础上，还要集成数字人力、数字供应链等使能支撑平台，实现传统业务全面升级，塑造全业态、全周期的数字化业务能力。

要以智慧化赋能生产。聚焦项目履约难点痛点，推动物联网等数字技术融入和服务施工生产，探索虚拟建造与实体建造相融合的有效路径，打造具有八局特色的新一代实用型智慧工地，助力提升项目生产效率。

四是精准打造差异化竞争优势。

局属各单位经过多年发展，逐渐在一些细分领域沉淀了优秀业绩，积累了一批优质客户，在行业内形成了一定相对优势。我们要立足这些优势，在资质、技术、人才队伍、产业资源等方面下功夫，进一步把相对优势塑

强和放大为差异化竞争优势，在关键环节和细分领域掌握更多“独门绝技”，培育一批“隐形冠军”。

要加强统筹、分类指导。局企划部要立足构建八局建筑产业集群，明确细分赛道和培育要求，形成大清单和路线图，指导各单位根据自身优势选准赛道。要加强资源统筹配置，通过绩效考核、任期激励等多种方式，引导和支持局属单位在细分市场尽快占领行业领先位置，为八局汇聚更为强大的综合竞争优势。

要聚焦重点、精准发力。局属各单位按照相关多元的原则，在局总部统一指导下选准“主赛道”，依托区域经营优势、资源优势和规模优势，集中力量攻坚和深挖。比如一公司的高科技厂房、二公司的机场场道、西南公司的水利水电、土木公司的检测等细分业务，都已具备一定基础，要沉下心来深耕细分市场，加快获取和升级相关资质，尽快做大规模，打造拳头产品，形成特色品牌。

三、坚持价值创造是第一宗旨，刀刃向内激活力、提效能

夯实基础管理，提升盈利能力，追求价值创造，是企业发展的永恒主题。必须坚持刀刃向内，把管理下沉到三级单位、把重心聚焦到项目，进一步强化低成本运营、高品质管理，向改革要活力、向管理要效益。

一是进一步提升治理水平。

要精准指导二级单位发展。由企划部牵头，相关部门具体负责，开展“点对点”专项提升行动，靶向解决二级单位高质量发展所面临的突出问题。这项工作纳入相关部门年度考核，年底请对应的二级单位来作评价。局总部相关部门要增强责任感和主动意识，真正把点对点提升当成部门年度重点工作、当成自己的事来抓，坚决防止形式主义，务必做深做实，年底让结果来说话。

要狠抓三级机构穿透管理。严肃机构设立程序，所有三级机构设立

必须经过局审批；严控机构设立底线和个数上限，各三级机构根据主营业务明确营业收入底线，各二级单位根据经营规模明确三级机构设置上限，各二级单位要在6月底前完成机构治理任务。企划部和人力资源部要对三级机构的班子职数、岗位设置，进行全面梳理和规范。**坚决整治低效机构，**对于三级机构评价得分低于30分或排名后5%单位，纳入撤并范围，现有※家三级机构确保压减到※家以内。**严格落实提级管理，**三级机构正职任免，要征得所在分局同意，其中总经理任免前要经过局干部人事部同意，执行总经理要向局干部人事部实行任后报备。

要大力提升项目管理能力。二级单位必须重视项目班子、尤其是项目经理的选配，任命项目经理必须经过二级单位党委研究，原则上没有经历过总工岗位不能担任项目经理，学生到项目要鼓励引导他们在技术岗位上学习历练，局总部要对重大项目实行提级管理。要推动定岗定编向项目延伸，人力资源部会同相关部门，建立项目人员配置模型，指导局属单位高效配置项目人员。要着力强化项目绩效薪酬管理，下大力气解决项目兑现难、兑现慢等问题，加大项目考核兑现、节点兑现的力度与频次，探索实施项目薪酬包干机制，坚决破除“项目大锅饭”现象，让高绩效文化在基层一线蔚然成风。

二是进一步夯实基础管理。

要狠抓工程品质。建筑工程是我们的立身之本，工程质量是我们的生存之基。针对近年来行业和自身工程质量的突出问题，全局上下、尤其是科技质量系统要深刻反思。项目管理要把“11233”再拣回来，严格贯彻执行《关于进一步加强质量管理的指导意见》，通过全员参与、全过程质量监控和全要素管理，让工程质量管理返璞归真、一次成优。科技质量部要牵头开展工程质量的全面排查整治，对于造成工程质量问题的相关责任人，要严肃追责问责。

要强化资源保障。今年采购部牵头，协同工程管理部、科技质量部等相关部门，全面开展分包商综合评价，建立健全分包商动态考核评价机制，确保施工质量在分包商综合评价中占比不低于※%。同时，发挥我局规模优势和品牌优势，整合上下游关键环节资源，确保产业链供应链稳定优质。要加大产业工人培育力度，将发展潜力大、作业技能好、实体质量优的技术工人或班组，纳入自有产业工人队伍，为保障工程质量提供支撑。

要塑强质量文化。加强全员质量教育，开展质量实训营、技能比武等系列活动，广泛宣传内外部质量管理优秀做法和经验教训，让“合格不叫合格，优良才叫合格”的理念成为共识，让“精益求精、追求卓越”的工匠精神深入人心，让质量文化成为八局文化的重要内涵。

三是进一步提升盈利能力。

要营造追求效益的浓厚氛围。我们是企业，追求效益天经地义；作为国资央企，履行好经济责任是主要责任。“品质保障、价值创造”是我们的核心价值观，要旗帜鲜明地倡导“企业不盈利就是不道德、项目亏损就是耻辱”“人人都是成本管理者、人人都是价值创造者”，让这些理念耳熟能详、入脑入心，融入文化、见诸行动。各级机构、各个项目、全体员工，必须毫不动摇树牢盈利意识、增强盈利渴望。

要汇聚盈利创效的强大合力。深化落实“价值创造能力提升”三年行动，发扬八局“大商务”管理优势，深入应用八局价值创造模型，加大设计、商务、采购融合创效力度，分级抓实大盈利项目，推动“1051”项目稳中有升，“512”项目不断涌现。五大投资平台、特别是地产公司，要把去化、回款作为关键任务，以高质量产品和服务提升造血能力和溢价能力，为全局效益产出提供更大支撑。

要加快化解潜亏项目风险。截至去年底，存量潜亏项目还有※个没有销项，潜亏金额达※亿元；新增潜亏项目还在不断出现。要重点加强营销

源头把控和履约过程纠偏，压实体系管理和各单位责任，逐步减存控增、直至清零。降杠杆办公室、商务管理部等部门，要全面排查存量潜亏项目，将销项目标纳入相关部门、单位年度考核。各单位领导班子成员要牵头负责，重大潜亏项目由主要领导亲自挂帅，成立工作专班，竭尽全力扭亏增效。

要深入落实“厉行节约、勤俭办企”。在持续抓好各级总部办公、会议、差旅、机构设置、人员编制、预算管控等的基础上，今年要以项目为重点，加强临设、物资等标准化、精细化管理，压降非生产性支出，切实降低项目“一大、五小、两投入”成本。

四是进一步提高人均效能。

今年国务院国资委“一利五率”、集团年度考核指标，都更加强调人均产出，要求进一步提高劳动力配置效率。从我们自身来看，还有巨大提升空间。到“十四五”末，我们要在现有人员规模基本不增加的条件下，实现“万亿八局”目标。

要严控人员总量。要合理测算各单位用工总量指标，实行预算管理、动态调整，促进各单位管住总量、优化结构、提升效能。要严把人才入口关，持续提升校招员工质量，原则上停止外部引进传统专业人员，社招人员审批权收回局人力资源部。要强制执行末位淘汰，实行员工编号双向转换，切实做到人员能进能出。

要高效配置人员。加快建立内部人才市场，推动建立局及二级单位两级人力资源调配中心，加大各层级人员岗位交流力度，促进全局范围内人员高效有序流动。

要强化考核激励。进一步深化薪酬分配制度改革，逐步完善统一规范、公平精准的全面薪酬激励体系，加强工资总额预算管理，将激励政策向奋斗者、实干者、贡献者倾斜，不断提升人力资源投入产出比。进一步强化

绩效考核作用，将考核结果广泛运用到员工薪酬、选拔任用、职级晋升、培训培养、评先评优等各类场景中，真正以业绩论英雄、用数据说话，让每一名员工都要产生危机感、走出舒适区，激发活力潜力。

四、坚持党建是第一优势，坚定不移强党建、固根魂

坚持党的领导、加强党的建设，是国有企业的独特优势。我们要把学习宣传贯彻党的二十大精神作为首要政治任务，以庆祝局庆 40 周年为契机，进一步砥砺初心使命、传承军魂匠心，为应对风险挑战、完成年度任务提供坚强保证。

一是培养造就打胜仗的干部人才队伍。

要持之以恒贯彻“以奋斗者为本，为担当者担当，让实干者有为有位”的人力资源管理理念，旗帜鲜明树立“能者上、优者奖、庸者下、劣者汰”的选人用人导向，坚定不移推进“干部能上能下、人员能进能出、薪酬能增能减”常态化，大力发现选拔培养优秀年轻干部，进一步完善人才职业化发展机制，让我们的干部队伍始终充满活力和战斗力，始终敢打仗、能打仗、打胜仗。

二是加快推动“大监督”体系发挥实效。

要着力凸显“大监督”体系成效。把更多功夫下在事前监督、过程监督上，通过及时发现、及时行动、及时止损的可视化成果，彰显“大监督”体系防风险、治未病的效能。

要更好发挥审计监督作用。突出“源头把控、过程纠偏”，聚焦局党委决策部署、战略规划执行、年度目标任务和各大专项行动等重点工作，从结果审计向过程审计转变，从财务审计向管理审计转变，从业务审计向战略审计转变，切实提升审计监督效能，为企业安全稳健运营提供有力保障。

要全面落实审计整改工作。去年国家审计署对八局进行了审计，集团

对八局、局总部对二级单位也都分别进行了审计，对于我们更好地发现问题、提升质量具有重要意义。我们要认真做好审计整改工作，重点从体制机制、业务流程上进行优化完善，堵塞漏洞、清除盲区、补齐短板，真正做到举一反三、标本兼治。

三是持续锤炼过硬作风迎接更大挑战。

要把深入开展“作风建设巩固提升年”活动和“开源节流提效益、艰苦奋斗促发展”三年行动结合起来，驰而不息纠正四风，坚决反对官僚主义、形式主义，持续打造“六个过硬”模范总部，推动清风正气从局总部向二三级单位和项目一线延伸，以过硬作风把全局干部职工团结起来，汇聚成战无不胜、攻无不克的磅礴力量。我今天讲话的主题是“常怀敬畏、崇真尚实”，就是希望大家都能认清严峻形势，保持清醒理性，都能感受到危机和寒气，始终对工作心存敬畏、对企业心怀感恩，立足岗位奉献担当，星火成炬、汇涓成海，以每个人的实干实绩，共同推动企业高质量发展。

四是全力做好局庆四十周年各项工作。

今年我局将迎来成立四十周年和入沪25周年，办好局庆40周年系列活动，是贯穿全年工作的一件大事。去年集团庆祝中国建筑组建40周年相关活动，为我们树立了很好的示范。要结合深入学习宣传贯彻党的二十大精神，结合“厉行节约、勤俭办企”专项行动，本着“隆重、热烈、简朴、奋进”的原则，全面系统谋划、精心组织策划、统筹部署推进、营造浓厚氛围，重点开展好“十个一”系列活动。以企业改革发展的辉煌成就振奋人心、鼓舞斗志，以四十年接续奋斗的宝贵经验印证当下、启示未来，以薪火相传的铁军文化砥砺初心使命、传承军魂匠心，团结激励全局员工奋进新征程、建功新时代！

同志们，路虽远，行则将至；事虽难，做则必成。过去40年，八局

人走过了筚路蓝缕、波澜壮阔的奋斗历程。面向新征程，伟大时代召唤着我们，辉煌历史鞭策着我们，宏伟蓝图鼓舞着我们。让我们牢记初心使命、传承军魂匠心，常怀敬畏、崇真尚实，勇毅前行、埋头苦干，加快推进“637”战略布局，全力以赴完成各项目标任务，以优异成绩迎接和庆祝局庆 40 周年，勇当集团创建世界一流示范企业的践行标杆！

我就讲这些，谢谢大家！

坚定信心　克难奋进
为高质量完成年度目标任务而努力奋斗

——在中建八局五届六次职代会暨2023年工作会上的报告

（2023年1月7日）

党委副书记 总经理　章维成

各位代表、同志们:

刚才，李董事长作了讲话，全面总结了2022年工作成绩，对今年工作的总体思路、重点任务、发展举措进行了部署。我们要认真学习领会，抓好贯彻落实，全力完成各项目标任务。下面，根据局党委安排，由我向大会作工作报告，请予审议。

一、2022年工作总结

2022年，我们坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻党的二十大精神，全面落实中建集团党组决策部署，围绕集团“一创五强”战略目标，克服经济下行巨大压力，深入推进改革创新，统筹发展和安全，全力以赴稳增长，持续锻长板、补短板、育新板，加快落地“637”战略布局，各项工作取得突出成绩，建设世界一流企业取得新进展。主要体现在以下七个方面。

（一）集团领先地位持续巩固

完成新签合同额※亿元，同比增长※%，预算完成率※%。其中，房建※亿元，同比增长※%；基础设施※亿元，同比增长※%；地产新签销售额※亿元，同比增长※%；海外※亿元，保持集团领先。

实现营业收入※亿元，同比增长※%，预算完成率※2%。其中，房建※亿元，同比增长※%；基础设施※亿元，同比增长※%；地产370亿元，

同比增长 3%；海外※亿元，完成预算目标。

实现利润总额※亿元，同比增长※%，圆满完成预算目标。

资产负债率※%，同比降低※个百分点；总资产周转率※次，同比提升※次；营业收入利润率※%，同比提升※个百分点；研发费用投入、全员劳动生产率均同比实现提升。

（二）重大任务落实坚决有力

全力迎接和保障党的二十大胜利召开，认真落实集团党组工作要求，多次进行专题部署，扎实做好疫情防控、安全稳定、正面宣传等工作，为党的二十大胜利召开营造浓厚氛围。**高质量完成冬奥会场馆建设和服务保障，**按时优质建成交付 5 个北京冬奥场馆及配套设施，组建 100 余人的运维团队为赛事提供保障，得到国家体育总局高度肯定。**积极应对疫情大考，**累计在 40 多个城市，参与防疫援建项目 228 个，提供隔离治疗用房 25 万间、床位 34.6 万张；“大上海保卫战”期间，完成全市超过 1/4 的应急防疫工程，完美交付临港一号方舱、国家会展方舱等重点项目，1300 余名志愿者投身社区志愿服务，以实际行动诠释了“令行禁止、使命必达”的铁军精神。**积极履行社会责任**，采购、帮销农特产品、扶贫车间产品 1200 万元，减免服务业小微企业和个体工商户房租※万元，为※万农民工提供就业岗位，招收应届毕业生※人，以实际行动助力稳就业惠民生。

（三）“三条曲线”发展成果丰硕

一是高端房建保持领先。中标五大优势领域项目※个，中标额※亿元；其中，中标机场项目※个，合同额※亿元；医疗卫生项目※个，合同额※亿元。重大项目攻坚有力，承接 20 亿元以上项目※个，30 亿元以上项目※个，50 亿元以上项目※个。中标集团最大房建项目——蒙苏隆基产业园、我国西南地区第一高楼——中海成都天府新区超高层、助力“东数西算”重大工程——重庆江津团结湖大数据智能产业园、东南沿海重要航空

枢纽——厦门新机场、全国最大新建博物馆——德州德之韵运河博物馆、青藏高原地区枢纽机场——西宁曹家堡机场等一批重点工程。

二是基础设施势头强劲。A 类中标额※亿元，同比增长※%。铁路领域，中标沪通铁路二期、柳梧铁路、瑞梅铁路、成达万铁路等项目※个，中标额※亿元，同比增长※%。公路领域，中标南宁吴上公路、广西从融荔浦公路、武汉环线等项目※个，中标额※亿元，同比增长※%。市政领域，中标青岛海洋活力区地下环路、信阳北环路快速路等项目※个，中标额※亿元，同比增长※%。涉水领域，中标济南雨污分流、郑州水库等项目※个，中标额※亿元，同比增长※%。生态环保领域，中标金华万亩良田生态整治等项目※个，中标额※亿元，同比增长※%。

三是投资业务步伐稳健。完成权益投资※亿元，实现权益回款※亿元，投资收支比※%。地产业务投资额、销售合同额、营业收入、新增土储 4 项指标排名集团局院地产第一；山东城发荣登 2022 年济南房企销售排行榜首位，上海熙江岳项目首开售罄、劲销 17 亿元；拿地两年以上项目存货去化※亿元，超额完成年度目标；通过多元方式在上海、济南、南京、西安等城市获取土地※块，新增土储※万平方米，货值※亿元。综合投资业务加快转型，坚持小资金撬动大项目，累计获取投资项目※个，带动建安合同额※亿元，同比增长※倍；顺利化解青岛李哥庄以及一汽大众项目风险，收回逾期回款※亿元。

四是新兴产业加速成长。城市更新领域，加快探索新商业模式，落地项目※个。军民融合领域，中标额※亿元，同比增长※%。清洁能源领域，中标安徽铜陵农光电一体化、山东核能供暖等项目，中标额※亿元。城市运营领域，成功获取济南市体育运动学校、青岛青春足球场等轻资产运营项目。数字产业领域，开发医院后勤管理数字化产品“医智维”，承接医院智慧运维业务合同额近※元。

（四）企业运营质量持续提升

一是项目履约管控有力。全局在建项目※个，新开项目※个，竣工项目※个。全面加强质量管理，全年共获鲁班奖※项、国家优质工程金奖※项、国家优质工程奖※项。重点项目完美履约，青岛上合之珠国际博览中心华丽绽放，见证上合建设新速度；杭州萧山国际机场顺利竣工，筑就华东地区第二大航空枢纽；宁波国际会议中心圆满建成，再次贡献国际级会议会展中心；中国国家版本馆广州分馆完美落成，筑就新时代标志性文化传世工程。CZ 铁路在 21 家央企单位同台竞技中名列前茅，为集团获得国铁集团信用加分。埃及新首都 CBD 20 栋建筑主体全部封顶。

二是价值创造提升有力。全力推进“价值创造能力提升三年行动”向基层延伸，全年完成结算额※亿元，竣工结算率※%，国内项目平均结算利润率※%；在建项目计量确权率※%，同比提升※%。加大力度推进战略采购，厂家直采份额同比提升※%；开展四级联采※项，集中采购率※%；项目临建周转率同比提升※%。

三是财务金融支撑有力。全年累计收款近※亿元，收入收现率※%；抗疫项目累计回款※亿元，有收款权回收率※%；分级分类督导※个逾期大额应收项目，※个重难点项目完成销项，累计回收※亿元，回收率※%。抢抓政策利好窗口期，实现税收节支※亿元。运用供应链金融助力采购降本，获批供应链 ABCP 储架额度※亿元，实现金融创效※亿元。持续深化金企战略合作，全局银行综合授信规模达到※亿元，同比增长※%。

（五）重点改革任务有效落地

一是创建世界一流企业扎实推进。积极对标集团“一创五强”战略，谋划八局未来发展思路，发布《关于加快创建世界一流企业的指导意见》，明确“637”战略布局，确立创建“三标杆、两示范”世界一流投资建设集团发展愿景，明确实现三条曲线的关键路径，做实七大工程的细化举措

等。

二是人才职业化发展初见成效。制定人才职业化发展管理办法，推进干部管理和薪酬制度管理改革，打通四大序列发展通道，完成※个专业序列任职资格标准开发，在集团率先实现人才职业化发展落地。积极开展干部人才盘点，明确十条胜任力标准，为强化干部选拔使用培养提供科学依据。

三是高效完成流程优化第一阶段任务。坚持“以客户为中心、以价值创造为导向”，系统优化企业架构、组织体系和管理制度，建立“10+1”流程域及价值创造模型，梳理完善运营、使能、支撑等各类流程※条，构建流程型组织，加快数字化转型步伐，更好服务生产经营。

四是“大监督”体系正式运行。制定“大监督”体系工作方案，构建业务监督、专责监督、监督处置“三道防线”，建立业务风险清单、业务监督清单，监督主责意识明显增强，监督治理效能进一步提升。扎实开展审计整改专项行动，2016年以来内外部审计发现问题100%落实整改措施。圆满完成国家审计署审计和集团各项审计配合工作，扎实开展局二级机构绩效审计、三级优秀机构和待提升机构专项审计、防风险降杠杆专项审计、海外项目专项审计，东孚、投资、华南等单位经济责任审计，持续提高企业管理品质。

五是机构改革稳步推进。服务国家区域发展战略，先后成立华南投资有限公司、华中分局和华中建设有限公司，深耕华中区域和粤港澳大湾区。文旅博览公司实现独立运营，成功打造我局又一投资平台。一公司托管济南设计院，推动系统联动，提升设计核心竞争力。

（六）科技创新持续赋能

一是重大攻关成果丰硕。全年荣获省级人民政府科技奖※项、中建集团科技奖※项、中国建筑重大科技成果※项。全年立项研发项目※项，配

套研发资金※亿元。承担的国家“十三五”重点研发项目“建筑围护材料性能提升关键技术研究与应用”顺利通过绩效评价，集团课题“大吨位碳纤维索斜拉桥建造关键技术”达到国际先进水平。

二是创新平台加速推进。发布科技创新平台管理办法，规范各级科创平台管理。全年新增省级科创平台※项、集团科创平台※项。大力建设中国建筑生态环境工程研究中心（土壤修复技术与装备），成立“中建八局吴明红院士工作站”，成功申报“山东省工业化建筑绿色智能建造工程研究中心”“江苏省数字城市智慧建造与运维工程研究中心”。

三是数字技术成果持续涌现。数字建造领域，完成涵盖13个模块、覆盖6大业务条线的生产线设计研发，并在一公司投入试点。智能装备领域，挖掘机器人完成测试，全国首座无人化梁厂正式启用并成功出梁，“IABM智能装配造桥机2.0”实现迭代升级，盾构辅助决策系统试点应用。绿色低碳领域，开发碳排放计算与监管系统“绿碳方舟”，搭建“建筑碳中和科创基地”，探索低碳示范工程与数字技术融合路径。

（七）党建支撑保障作用有效发挥

坚持“两个一以贯之”，进一步健全在完善公司治理中加强党的领导的体制机制，充分发挥各治理主体作用，企业治理水平有效提升。深入开展“建证”党建品牌创建活动，扎实推进“三大提升行动”，各级党组织和党员在生产经营主战场奋勇争先、创造价值。深入推进“厉行节约、勤俭办企”专项行动，全局管理费同比降低※%，运营管理费同比降低※%。纵深推进“作风建设深化年”活动，总部作风明显改善，服务意识持续增强，服务能力有效提升。组织开展区域性劳动竞赛，推进“六比六赛”竞赛活动，助力重点工程建设。

各位代表、同志们！过去的一年极不寻常、极不平凡，成绩来之不易，值得备加珍惜。这是集团党组和局党委坚强领导的结果，是全体干部职工

顽强拼搏、接续奋斗的结果！在此，向在各个岗位上辛勤工作的全体职工，向给予我们鼎力支持的全体职工家属以及所有离退休老同志，表示崇高的敬意和诚挚的感谢！

二、2023 年工作安排

2023 年是全面贯彻落实党的二十大开局之年，是“十四五”规划承上启下之年。全局工作的总体要求是：**坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻党的二十大精神，坚持稳中求进工作总基调，完整、准确、全面贯彻新发展理念，服务构建新发展格局，把牢高质量发展主题主线，围绕集团“一创五强”战略目标和工作会提出的“五大任务”，大力推进“637”战略布局，勇当中建集团创建世界一流示范企业的践行标杆，以优异成绩庆祝局庆 40 周年，为全面建设社会主义现代化国家开好局、起好步贡献“八局力量”。**

全年主要经济指标为：**实现新签合同额※亿元，其中 A 类基础设施※亿元、军民融合※亿元、地产※亿元、海外※亿元。实现营业收入※亿元，其中 A 类基础设施※亿元、地产※亿元、海外※亿元。实现利润总额※亿元，其中地产※亿元。**

为实现上述目标，全年主要做好九个方面工作。

（一）坚持区域经营，全力扩大市场份额

一是坚持目标导向。各区域市场要紧紧抓住国家实施扩大内需的战略机遇，深度融入区域重大战略，巩固区域优势地位，确保排名中建第一的战略省份市场不少于※个。全局实现中标额不低于※亿元，其中山东分局※亿元、华东分局※亿元、华南分局※亿元、华北分局※亿元、华西分局※亿元、华中分局※亿元。

二是深度融入地方发展。要继续深入推进“融海行动”，认真研究中央对上海的最新要求，及时掌握上海各级党委政府最新政策、行业前沿和

各平台公司动态，积极建立战略合作关系，全方位参与上海市经济社会发展，深入研究驻沪央企、各行业领军企业的发展态势、积极与我局产业链互补的各类公司加强对接交流，创新合作模式，扩大“朋友圈”，在市场开拓、科技研发、产业孵化等领域深化合作，共同开拓全国、全球市场。要聚焦各省市两级地方政府，探索建立常态化交流合作机制，为市场营销拓展高端资源。要深入研究地方发展需求和产业政策，用好法人公司和投资资源，导入八局全产业链，增强区域经营优势。

三是强化分局“1352”职能。要坚持八局利益最大化，统领区域资源攻坚重点项目，着力解决二、三级单位内卷问题，一季度出台局协同管理办法。要强化客户管理，合理划分区域内机构分工，**持续推动“四全”营销策略，**确保区域内各级政府、各大平台、区域内重点客户全覆盖。要加大法人公司管理，分局要切实发挥好主导作用，严格执行特殊战略区域法人公司管理办法，积极发挥法人公司市场拓展作用。要打造更多百亿级、二百亿级的三级单位。

（二）坚持夯基固本，全力做优第一曲线

一是持续巩固优势领域。要重点攻坚上海东站枢纽、济南机场、无锡奥体、温州会展等一批重大工程，务必应拿尽拿。全年机场项目要确保不低于※亿元，会议会展等大空间项目不低于※亿元，医疗板块不低于※亿元，数据中心及高科技厂房不低于※亿元。要提高责任状项目中标率，针对今年失标的重大项目，深刻总结经验教训，避免出现类似失误，确保年内责任状项目中标率不低于※%。

二是聚力拓展基础设施。要紧跟京津冀、长三角、粤港澳、成渝等重点区域战略导向，加大区域营销力量配置，及时掌握各地政府基础设施投资计划清单，精准做好项目跟踪，确保 A 类签约额※亿元。要重点攻坚高端项目，聚焦穿江越黄通道、整线工程、大直径盾构、大跨度桥梁等。要

突出抓好铁路业务，积极对接铁路局、客专公司及地方铁路业主，继续获取一批重大铁路项目，确保全年中标额不低于※亿元。要积极突破涉水、清洁能源等新型业务，尽快成立工作专班，加强市场研究、资源协调和客户拓展，加大资质升级和获取，确保全年涉水中标额※亿元、清洁能源※亿元，成为支撑规模的稳定增长极。

三是稳步推进地产开发。要认真研判政策形势，找准行业波峰波谷，科学策划拿地、开发、销售节奏，最大程度创造效益。要加快核心城市布局，聚焦一线城市优质地段，巩固上海市场、突破北京市场，千方百计获取优质土地，年内新增土储货值※亿元。要拓宽土地获取模式，灵活运用招拍挂、城中村改造、产业勾地、总部基地等方式拓展优质项目，推进上海城中村、南京城镇化项目开发建设，加快土地拆迁及联动开发，进一步夯实土地储备。要全力压降地产存货，加大济南、苏州、南京等城市重难点项目去化力度，确保拿地两年以上项目存货去化率达到 ※%以上。

四是做强做优综合投资。要坚持高品质营销，优选现金流好、回款有保障、利润率高的高品质项目，建立可靠的数据库、编制投资地图。要提升专业能力，持续强化自主营销、全过程管控、运营和产业导入能力。要抢抓政府重大项目建设超前布局政策窗口，主攻综合立体交通网工程、地铁等交通领域项目，大型引水灌溉、重大调水、河流治理等水利领域项目，信息、科技、物流等产业升级基础设施项目。要坚持小资金撬动大项目，重点跟踪广州至佛山第二高速公路等一批重大投资项目，全年带动重大基础设施等项目建安合同额不少于※亿元。

（三）坚持布局长远，全力做大二三曲线

一是加快拓展城市更新。要创新商业模式，认真研究城市更新行业政策、实施路径，探索满足各方利益诉求且能真正落地的商业模式，在业内率先打响八局城市更新业务特色品牌。要大力整合资源，围绕政府诉求，

加大产业资源储备，年内形成产业、资本、技术、咨询等四类资源库。要加快落地项目，聚焦长三角、粤港澳、成渝等一二线城市，落地项目不少于※个，转化建安合同额不低于※亿元。要打造标杆项目，围绕已经落地项目，加快推进实施，尽快形成可复制、可推广的八局城市更新样板。

二是加快拓展军民融合。要聚焦责任状项目，强化两级总部统筹作用，紧盯招标决策主体，强化与设计单位合作，精准整合相关资源，确保项目中标；要聚焦军工企业及下属科研院所，力争获取一批研发基地、科技创新中心等高端项目，实现中标额※亿元，继续保持中建第一。要攻坚军队院校、医院、战训基地、机场、信息中心、统建房等项目，提升军队项目品质和占比，力争军队工程占比不低于※%。

三是加快拓展高端文旅。要抢抓“后疫情”时代旅游产业快速复苏的机遇期，围绕一二线核心城市，聚焦宗教文旅、特色小镇、古建园林等重点领域，以“投资+建造+运营+文创”为核心，年内实现※个文旅博览投资项目落地。要持续打造特色文旅博览品牌，巩固宗教建筑、特色小镇、主题乐园、文化博览等领域建造优势，深入挖掘细分及延伸领域，拓展上下游产业链。

四是加快拓展城市运营。要加速市场拓展，坚持“轻重并举、以轻为主”，确保深圳光桥游泳中心等重点项目中标，文体场馆运营业务进入国内第一梯队。要加强与主业协同联动，打造一体化竞争优势，突破产业园、医院等管理运营业态。要结合运享通智慧运营解决方案，打造公建设施数字化运营产品，向智慧运营加速迈进。要做好杭州亚运三馆运营筹备工作，前置做好运营策划，加速招商、赛演资源储备，全力保障赛后运营筹开。要加强自有资产运营，加快物业、资管业务上市培育，探索轻资产模式，开发共享办公、康养休闲等新产品。

五是深度探索绿色低碳。要聚焦抽水蓄能、光伏、风电等新能源业务，

研究区域分布、技术需求、模式创新，不断提升业务份额。要积极引导各单位加强水利、电力类资质获取，加快推进电力一级资质并购进程以及水利水电一级资质升特工作。要加强“绿色低碳、数字产业、新型建材”技术研究，年内发布绿色低碳发展实施方案。

（四）坚持高效建造，全力提升履约品质

一是全面提升 EPC 管理能力。要发挥设计管理总院全局 EPC 联动牵头职能，做实超前一体化策划，深度联动商务、采购系统做好限额设计，通过工程（E）与采购（P）联动，将效益锁定在图纸中。确保自主设计施工占比达到※%，新开项目图纸限额设计控制利润率达到※%，优化设计效益率达到※%。

二是全面推动完美履约。当前国家防疫政策发生重大转变，春节后全国复工复产将全面提速，可能面临劳动力不足、材料价格上涨、工期趋紧等问题，要勇当产业链“链长”，提早做好统筹谋划，带动上下游企业协同发展。要强化工期管理，修订工期分级管理办法，扎实开展里程碑节点季度考核和竣工项目专项治理，推广工期管理星级评级办法，年内项目竣工率提升至※%以上。要重点关注 CZ 铁路、乌鲁木齐机场、埃及新首都 CBD、阿拉曼新城等重点项目履约。要坚持绿色发展，创建一批绿色施工、智能建造示范项目。要积极响应行业变革，强化“法人管项目”体制建设，一季度发布工作方案。

三是全面抓好质量管理。要增强全员质量意识，增强敬畏之心和底线思维，持续丰富“军魂匠心”文化内涵，制定工程质量全员履职实施方案，大力弘扬精益求精、追求卓越的工匠精神。要试行分级分层管理，强化过程监管，依据项目规模、工期条件、质量标准等因素，建立管控标准。要深入开展技术质量专项治理，重点聚焦“预拌混凝土、机电工程、装饰装修、钢结构及金属屋面、检试验与工程资料、工程测量”等方面，精准提

升质量水平。

四是全面做好安全管理。坚持“生命至上 安全第一”，践行“责任心+执行力”的安全文化，全面实现“零事故、零工亡”的双零目标。各级单位主要领导要肩负起安全生产一把手责任，亲自部署、亲自落实。要筑牢“三道防线”，明确直接责任人为第一道防线，各业务系统为第二道防线，安全监督为第三道防线，系统防范事故隐患发生。要充分发挥示范引领效应，以安全达标示范工程为载体，全年创建“金牌示范工程”不少于※个，组织安全工程师实训营不少于※期。要加强深圳、北京、上海等重点区域监管，必要时通过“专班形式”提级管理。

五是全面抓好生态环保管理。要压实生态环境保护责任，持续开展生态环保、违规用地、破坏生态环境专项治理行动，全面排查生态环保风险隐患，深入整治存在问题，推动环境质量持续改善。要认真落实局项目信用管理办法，加强对生态环保违法违规问题的处置力度，严肃追责问责，确保生态环保违法违规问题持续压降。

（五）坚持科技创新，全力塑强发展动能

一是推进重点科技攻关。今年是“科技创新三年行动”收官之年，要坚持科技为企业发展赋能，提高生产力、竞争力、影响力。要聚焦“三条曲线”，重点推进智能建造等领域先进技术研究，致力培育核心关键成果。要持续推动“卡脖子”技术攻关，加速推进“十四五”国家重点研发项目和国资委科研任务，如期实现一体化高性能外墙和碳纤维攻关目标。要加强高等级科创平台建设，“中建土壤修复技术与装备平台”完成3大环境治理功能材料、4套水土治理原型机研发，“上海市碳纤维平台”要完成平台建设目标及验收工作。

二是强化科技赋能项目。要强化现场技术服务，聚焦新开工项目策划，从源头提高项目履约创效水平。要发布局知识产权清单、四新技术清单、

优秀方案资源库和双优化经典案例，为项目一线提供技术支持。要优化考核评价体系，克服“唯论文、唯奖项”错误倾向，推广“技术+团队”一线服务模式，持续关注效益创造，促进科技成果转化落地。

三是积极推动数字化转型。要深入贯彻集团“136”工程，快速落地局“221+”工程。要全面落地数字建造，尽快推动生产线完成第二批试点项目上线，年内实现全局新开工项目上线，完成经济线试点上线；完成施工方案模拟平台开发，年内完成※个业态试点上线。要探索交易数字化，年内供应链电商平台 MRO 专区全面应用。要启动投建运一体化平台一期建设，完成建设方案和一期试点上线。要加快数据治理体系迭代优化，发布八局数据统一标准，打造统一数据应用底座。

四是加快推动产品化、产业化。要聚焦数字化、绿色低碳、智能装备、新材料等领域，筛选成熟度高、市场前景好的技术、产品和装备，出台专项工作方案，加快产品化应用和产业化发展步伐。要大力推进专精特新企业孵化，将创新指标纳入各层级组织绩效及领导岗位考核。一公司数科公司、三公司智慧科技公司、投资公司运享通公司等要差异化发展数字化产品；主业单位以人员替代和生产率提升为目标，加快建筑机器人、智能造桥机等产品迭代，形成建造主业与智能装备联动发展格局。山东城发要加快新型建材产业园推进力度，形成自有知识产权库，落地碳纤维、石墨烯等一批新型建材。

（六）坚持降本增效，全力提升创效能力

一是持续提升商务管理水平。要夯实商务基础管理，坚持自主算量，苦练算量内功，通过精准算量，提高预算收入，降低结算成本，确保房建和基础设施计量确认率不低于※%、专业工程不低于※%。要创新精益管理，确保价值创造能力提升三年行动方案精准落地，着力拓展降本增效路径。要强化 EPC 项目商务管控，采取专项治理、专题会等方式，督促过程认质

认价、签证变更、调概补差确认和争议补偿问题月结月清。要强化结算项目固化清单管理，全面梳理固化年度结算项目清单，确保全年结算额不低于※亿元。要提升商务策划质量，分层级推进商务策划 100%全覆盖，聚焦雄安、安徽、重庆等风险区域开展专家会诊策划，以强有力的措施保障策划落地实施。

二是持续强化采购创效。要深化供应链创新创效，以电商平台为载体，探索以贸易公司为依托，通过一级代理、标准化定制等，实现临时设施、安全设施、智慧工地、大宗材料等产品标准化采购。要做实供应链金融降本，强化采购、金融、财务等体系协同，单列一定额度资金及供应链金融额度，建立循环使用机制，试点推进集中采购统一支付，深入推进采购降本。要源头规范物料需求管理，集成规模效应，降低供应端繁杂度，实现降耗增效。

三是持续强化金融创效。要提升金融创效能力，充分利用我局资本市场 AAA 信用评级，优化全局融资结构，提升直接融资占比，优化长短期融资配比，确保全局综合融资成本降至※%以下，通过保险、保函、供应链、资金集中等方式创效不低于※亿元。要加大资产盘活力度，聚焦 PPP 项目、自持物业等存量资产，大力推进 PPP 项目 ABS、长租公寓 REITS 等，争取全年盘活资产不低于※亿元。

（七）坚持精益管控，全力优化发展质量

一是持续加强现金流管理。要突出全面预算引领作用，推动财务预算与业务预算融合，将影响现金流的投资回款额、销售回款率等指标纳入预算管控范围，建立资金回收全流程管控机制，强化现金流考核激励与约束，继续实施季度考核、半年兑现，确保收入收现率不低于※%，有收款权应收账款回收率※%。要强化负流项目过程垫资管控，建立垫资熔断标准，纵深推进负流项目清单销项治理，将负流超过 1 亿元的项目纳入局总部直

接督导，年度负流个数占比不高于上年水平，局控重点负流项目转正率※%以上。要强化“两金”管控，确保两金总额控制在预算范围内。

二是持续推进杠杆压降。要压降高负债子企业，开展针对性帮扶指导，高负债子企业个数年内要压降※%以上，完成股份三年压降※%目标。要源头治理防控风险，围绕股份公司季度考核通报新模式，对照低效无效资产目标清单，完成※亿元清理目标。要推动抵债资产风险化解，做好抵债资产全流程管控，加大存量抵债资产处置盘活力度，合力拓宽抵债资产处置盘活渠道。要开展负流项目清单化销项治理，优化全局负流项目管控模式，坚决遏制负流项目金额逐步扩大现象，严防逾期投资回款“前清后增”。

三是持续强化风险管控。要认真落实集团“合规管理深化年”工作部署，尽快推动首席合规官到岗履职，着力推动合规审查刚性落地。要全面识别各业务领域的风险要素，制定风险评估分级标准和指标体系。要提升子公司名义签约质效，源头把控签约质量，对各级子公司名义签约的营销破线项目进行提级管理，每半年组织开展一次立项签约管理抽查，对瞒报、漏报破线项目，严肃处理并与当年考核挂钩。要加大地产客户项目债权回收，做到应收尽收、应结尽结、应诉尽诉。要密切关注地方平台公司的资信状况，及时评估债权风险，适时采取债权保全。要提升案件处置质效，扎实做好起诉立案及保全，加快案件审理与执行进程，确保责任状案件完成率不低于※%，应诉案件当年结案率不低于※%。

四是持续完善大监督体系。要强化监督“三道防线”“三个阶段”贯通协同，凝聚横向联动、纵向贯通的合力，推动监督由事后处置向源头管控、过程纠偏转变。紧盯重要节日、大力推动“厉行节约 勤俭办企”“整治超标接待”“作风建设巩固提升年”等活动，坚决查处靠企吃企等违纪违法行为。要持续开展二级单位绩效考核审计全覆盖，坚持离任必审，突出任中审计，扎实开展重点领域专项审计。要切实做好国家审计署发现问

题整改暨管理提升工作，在全局范围内开展基础管理提升 2 年专项行动，及时完善体制机制，确保问题整改率不低于※%。

（八）坚持深化改革，全力强化治理效能

一是不断强化战略引领。要加快推动“637”战略布局落地，制定实施方案。要做好“2+5”规划编制，年内完成规划的编制、评审、修订和发布。要做好专项规划，增加投资运营、科创产业、城市更新、军民融合等。要系统化开展战略研究，结合国家政策、行业趋势、企业转型需求，创新工作方式方法，深入开展创新业务、品牌建设、企业管理等课题研究，形成一大批高质量的研究成果，为企业战略决策提供服务。

二是积极推进流程优化。要启动培训工作，尽快制定宣贯、培训方案，推动流程优化走深走实。局总部要及时回应二级单位、三级单位、项目需求，切实解决推进过程中遇到的困难与问题。要推动流程适配工作，做好原有流程与现有流程有效衔接，涉及到业务调整的部门，要在 2 月底前完成交接，确保流程优化顺利推进。

三是全面提升治理效能。要优化投资平台运作模式，坚持“自主营销、利益共享、自我造血”的原则，加强与先进同行、兄弟单位对标交流，强化履约管控能力，探索符合八局实际、独立经营的运作模式。要做好相关二级单位“点对点”提升行动，聚焦短板弱项，制定专项提升方案，强化局总部体系赋能。要做好低效无效三级机构治理，加快落实《三级经营机构管理实施细则》，对达不到管控标准的单位，必须完成压减。要严格三级机构设置标准，优化考核评价，推动健康发展。要推动三级单位定岗定编工作，激发管理活力，提高管理效能。

四是持续提升人均效能。要持续推进高绩效文化向基层延伸，确保人均效能低于平均值的二级单位，全员淘汰率不低于※%。要优化人才结构，建立员工编号负向转换机制；制定《员工总量管控办法》，构建内部人才

市场，有效落实人员能进能出。要持续推进人才职业化发展，制定局专业序列人才管理办法，完成局级专家评审选拔。要着力强化项目人力资源管理，制定项目人员配置指引等管理办法；探索项目薪酬包干制，着力破除“平均主义”“大锅饭”现象，提升管理效能和人均效能，做到工资总额持续下降，平均工资稳步提高。

（九）坚持党建引领，全力筑牢发展根基

要深入学习贯彻党的二十大精神，各级党组织要对照实施方案，细化各项任务，认真组织落实，确保各项任务举措按时完成。要扎实开展局庆40周年工作，制定工作方案，策划开展“十个一”系列活动，凝聚起全局上下奋进新征程、建功新时代的磅礴力量。要持续深化作风建设，开展“作风建设巩固提升年”活动，制定实施方案，推动作风建设不断深化。各级工会要做好员工关爱，加强海外项目工会建设，做好产业工人培育，开展“一带一路”海外项目劳动竞赛、京津冀区域性劳动竞赛、基础设施项目专项劳动竞赛。

各位代表，同志们。新的一年任务艰巨、使命光荣。让我们团结一致，求真务实，以更加坚定的信心，更加饱满的热情，更加务实的作风，扎实做好每一项工作，以优异成绩庆祝建局四十周年！

谢谢大家！